

# 地元志向と経営戦略の関係について

石 塚 浩

## 序

中小企業の経営者との公式、非公式の接触を通じて理解されるのは、彼らの経営活動が地元志向であることである。本稿では、こうした地元中心の経営活動が、経営戦略や業績にどのような影響を与えているかについて検討する。

ここで扱われる経営戦略は、企業と環境の関わり方を示すものであり、事業レベルの戦略が中心となる。既存事業のさらなる発展を図る立場と、既存事業にはこだわらず事業の組み替えを図る立場の2つの観点から、経営戦略を把握する。

本稿では、まず企業業績に対する地元志向、経営資源、経営戦略のそれぞれの影響を考察する。次に地元志向の高い企業が、これらの戦略を採用した場合の業績への影響について検討する。使用されたデータは、広島県北部に位置する備北地区の製造業企業について得たものである。

## I. 諸概念の検討

### 1. 地元志向

#### a) 地理的ドメインの決定

企業の活動領域を指す用語としてドメインという言葉が従来用いられてきた(Thompson, 1967; Galbraith, 1977)。ドメインの決定は、どのような領域で環境と相互作用していくかという環境適応戦略の決定を意味する。これまでのド

メインに関する議論で中心論点となってきたのは、「現在そして将来の事業はどうあるべきか」であり、自社の扱う製品群の決定が具体的課題であった (Abell, 1980; Tregoe and Zimmerman, 1980)。しかし、企業が成長発展する過程で活動地域の選択が大きな役割を演じていると考えられる。

Mason and Harrison (1985) は、地域の環境 (local environment) が中小企業の成長拡大に重大な影響を与えることを主張している。また、Hitchins and O'Farrell (1987, 1988) は、中小企業の位置する地域の持つ特性が業績に大きな影響を与えると論じている。彼らによると、経済成長率および住民の収入が共に低い地域では、中小企業の発展の機会が制約されること、技術・ノウハウや経営スキルが不足すること、また企業経営に不可欠な公的および私的サービスが質・量ともに不足している点が指摘されている。

戦後の日本企業の成功要因としては、国内で製造することによってコストを下げた製品を需要の大きなアメリカ市場で販売したことが挙げられよう。また、ドメインを特定の地域に限定することで成功している企業として、地方スーパー、地方金融機関、建設会社などが考えられる。中小企業の地理的ドメイン変更の具体的成功例としては焼酎メーカーの三和酒類が挙げられる。この会社は、九州に本拠を置いていたが、九州は焼酎の本場であり競合他社が多く競争は熾烈であった。そこで焼酎の販売先を九州に限定せずに、東京や大阪といった大都市で販売し売上を飛躍的に増大させた (中村, 1992)。

それでは、どのような地理的ドメインの決定が企業活動の成功に結びついているのだろうか。Covin and Slevin (1989) は、市場機会が豊富で安定している企業環境が中小企業の業績に貢献していることを指摘している。Porter (1980) は、市場競争を経済学の基本原理に従って考察している。この基本原理とは、競争が激しくなるほど、企業利潤は減少し最終的には正常利潤のみになるというものである。彼は、競争の激しくない市場ないしは市場セグメントで活動する企業が高収益を上げていることを指摘する。Covin and Slevin や Porter の論

を地理的ドメインにあてはめれば、競争の程度の低い地域を製品販売市場とすることが成功の決め手になる。

また、市場の選択のみならず企業の個々の経営活動に対する立地の決定は全社的観点から行われるべきである。全体を効果的に管理でき、最も効率よく生産活動ができるように、そして最大の需要の望める場所で販売していけるよう、それぞれの活動に最適な場所を選択していくことが求められる。例えば、ビール会社や清涼飲料水メーカーあるいはプラスチック・コンテナ・メーカーの多くは、物流コスト削減のために工場立地を全国各地に分散させている。そして、いわゆる多国籍企業の多くは地球レベルで、全社的観点からの立地の決定を実践しようとしていると言えよう。

#### b) 地元志向の非合理的側面

上記の議論は、資源の調達、製造、販売にとって最適な場所を企業が選択すべきであるということを結論にしている。しかし、実際には企業の地理的ドメインの決定が純粋な経営的、経済的合理性に従って行われるとは言えない。地理的なドメインの変更は、既存の経営活動の変更を意味し大きな抵抗を伴う。顧客や取引先との因習的關係、経営者のリスク回避志向などが障害となる。また、行政の介入による影響も大きい。こう考えると、むしろ企業の地理的ドメインの決定は、経営合理性ではなく非合理的な理由に従うほうが多いのではないかと考えられる。

特に、中小企業の経営活動に経営者個人の意思決定が強く反映されることは避けられない。意思決定の際に、個々の人間が提起する代替案の数は限定されたものであり(March and Simon, 1958)、これら代替案が最適な意思決定を包含するという保証はない。しかも、これら代替案に対する選択基準の採用やウエイト付けは、個人の利害関係や嗜好を反映する結果、代替案の選択が合理的なものであるとは言えなくなる(Simon, 1976)。経営者個人の意思決定におけ

る選択基準が地元を中心としたものである場合、代替案の選択にバイアスが生じることは否めない。

さらに、企業活動の諸展開には経営者個人の意図とは離れた慣性があることが指摘されている。Miller and Friesen (1984)によれば、企業の諸活動には、1つの支配的な傾向(momentum)があり、その逆機能が認識されるまでその傾向は続くという。組織の集権化の傾向はその組織が独裁的傾向を持つまで続き、分権化傾向は部門間の調整不能が急増するまで続く。また、Hannan and Freeman (1984)は、環境が組織の存続を危険にさらしているとしても、それに対処するための組織変化に抵抗する傾向が組織内にみられることを指摘している。Miller and Friesen や Hannan and Freeman の研究は、企業活動に一定のパターンがあることを指摘している。彼らは言及していないが、こうした企業活動の慣性には、特定の地理的ドメインに企業活動を限定しようとする傾向も含まれると考えられる。

上記のように、経営者個人が地元中心の経営を志向すること、そして企業自体も慣性として地元中心の活動を保持するようになると、業績をはじめ企業戦略などに何らかの影響を与えるようになるのではないかと予想される。そこで、地元中心の経営を地元志向という次元で把握し、その影響を分析する。地元志向とは次のような特徴を備えていると考えられる。

- ① 他地域での経営活動を好まない。
- ② 地元の企業との取引を重視する。
- ③ 投資先を地元に限定する
- ④ 商工会議所や所属団体の決定を尊重する。
- ⑤ 地元企業との協調を重視する

## 2. 経営戦略

ここでは、経営戦略を、2つに分類して把握する。最初の戦略は、既存事業

の範囲内において、新製品・新技術の導入や製品・工程の改善を志向するものである。現在の製品や技術を発展させていこうというものであり、ハイテク企業によくみられる姿勢である。事業の範囲を拡大するというよりも、ピンポイント型の展開を示す。この戦略を深耕戦略と名づける。深耕戦略の程度が高いほど、製品の差別化、低コスト化が実現されると考えられる。もう1つの戦略は、新事業への進出あるいは問題事業からの撤退を示すもので、既存の事業にこだわらず事業の再構築（リストラクチャリング）をめざすものである。この戦略を再構築戦略と名づける。再構築性が高い企業ほど高収益の事業を確保できると考えられる。

地元志向の高い企業も、数々の経営戦略を用いているであろう。だが、地元志向のもたらす不合理性が戦略遂行の障壁になると思われる。こうした企業が、事業機会を発見したとしても、それらが地元と関係の薄い場合にはその機会を開拓しようという意欲に乏しい。また、これら企業は地元の企業との協調を重視し、地元企業の不利益となる行動はとらない。こうした態度は戦略の合理的実行を妨げることになると考えられる。

### 3. 経営資源の不足

中小企業の経営者と接触した際に、彼らがよく指摘する点は経営資源の不足である。

経営資源は、可変的資源と固定的資源に分けられるとされる（吉原他、1981）。可変的資源とは市場から必要に応じて調達できる資源であり、固定的資源とは調達するのに時間やコストのかかる資源である。企業間競争においては、固定的資源が重要な役割を演ずる。固定的資源によって企業の経営活動の模倣は困難となり、独自性を得ることになるからである。ただし、具体的な資源つまりヒト、モノ、カネといった個々の資源が可変的、固定的と明瞭に分類されるわけではない。個々の資源は、調達の状況に応じてより可変的傾向を持ったり固

定的傾向を持つ。たとえば労働者についていえば、アメリカの労働者に比して日本の労働者は長期雇用される傾向にあり、より固定的な資源であると言える。また、資金調達が困難な時期には金融機関との長期にわたる関係が調達の決め手となるが、調達が容易な時期には資金調達のコストが低いところを可变的に選択した方が有利である。このように固定的と可变的の差異は流動的であり連続的尺度で捉えうると言えよう。

経営資源と業績の関係については、経営資源が不足すればするほど経営上のとりうる手だては減少すると考えられるので、経営資源は業績と負の相関にあると予想される。戦略との関係では、経営資源の不足が戦略実行の障害となると共に、戦略の実施が経営資源の不足を招くという二面性を保持していると思われる。また、ここで経営資源の不足を考察することは次の点で意義がある。データ収集時には景気の過熱から、経営資源、特に労働力の確保が非常に困難であった。こうした影響を検討し、影響をコントロールすることが将来の調査研究との整合性をもたらすと考えられる。

#### 4. 経営者の姿勢

中小企業の経営活動には、経営者個人の意識が多分に影響する。ここでは、経営者の事業に取り組む姿勢を考えたい。Stevenson, Roberts, and Grousbeck (1989) は、企業家精神 (entrepreneurship) の定義を「個人が単独であるいは組織において現在確保している諸資源とは無関係に機会を追求するプロセス」とする。機会は、相対的な概念であり個人間で異なり、同一の個人において時の経過とともに違いがみられることがある。個々人の欲求は多様であり、その能力も様々だからである。しかし、Stevenson and Jarillo (1990) は、この定義こそが最も普遍性を保持していると論ずる。彼らによれば、所与の諸条件の中でプロアクティブに目標を達成しようとする意欲こそ企業家精神の定義に不可欠であるとされる。すなわち、目標の実現が困難であっても自ら実現を図り結果に

対して責任をもつのが企業家であると考えられる。

機会を追求する経営者と地元志向や経営戦略との関係では、地元志向をとることが機会の幅を制約する可能性があるために、機会を追求する経営者は地元志向を回避する傾向を示すと考えられる。経営戦略との関係では機会追求姿勢は、深耕戦略および再構築戦略を促進すると思われる。

## Ⅱ. 仮 説

(地元志向、経営戦略と経営者の姿勢との関係)

機会追求姿勢は、地元志向へ負の影響をもたらす。

機会追求姿勢は、経営戦略の採用に正の影響をもたらす。

(地元志向と業績)

地元志向が高い企業ほど業績とは負の相関を示す。

(経営戦略と業績)

深耕戦略は、業績へ正の影響をもたらす。

再構築戦略は、業績へ正の影響をもたらす。

(経営資源の不足と業績)

経営資源不足は、業績に負の影響をもたらす。

(地元志向、経営戦略、業績)

地元志向の高い企業が深耕戦略を採用することは、業績に対して負の影響をもたらす。

地元志向の高い企業が再構築戦略を採用することは、業績に対して負の影響をもたらす。

### Ⅲ. 測 定

#### (1) データ

ここで分析対象となったデータは、広島県立大学地域経済研究会が広島県北部に位置する備北地区の企業に対して行った調査(実施時期1991年9月)によって得られたものである。質問票は970社に郵送され、会社を代表して回答できる人物に回答を求めた。301社から回答を得、そのうち80社が本研究の対象された。

その選択基準は次のとおりである。第1に、製造企業であること。次に、従業員数6名から500名の企業であること。最後に、少なくとも過去3年間以上の経営実績があることである。

得られたデータの平均従業員数は73名であり、業種は18種にわたった。

#### (2) 変数および測定方法

##### 【地元志向】

地元志向を把握するために次の質問を行った。

- 1 地元の利益を追求することこそ最も重要な社会的責任である。
- 2 広島市そのほかの大都市への進出に積極的である(R)。
- 3 事業活動を進める上で必要な経営資源の確保は、地元依存している。
- 4 事業投資は地元限定される。
- 5 商工会議所や同業者団体の決定や方針を極力尊重する。
- 6 取引先は地元の業者がほとんどを占める。

○回答はリッカートの5点尺度によった。(R)は逆転尺度の質問である。

得られた回答データに対して因子分析を行い、これら質問の一貫性を考察した。その結果、1.2.4.5.の質問項目が、第1因子において平均因子負荷量.610(最低値.590)を上げた。また、項目3が第3因子で、項目6が第4因子で高



い因子負荷量を示した。おそらくは、この第1因子が地元志向をあらわすものと考えられる。第1因子における各企業の因子得点を算出し、これを各企業の地元志向の得点とした。

サンプル数77, 最小値-2.97, 最大値2.35, 平均値0.00標準偏差1.00であった。

#### 【経営戦略】

深耕戦略を測定するために行った質問は次の通りである。

- 1 新製品や新サービスまたは新しい製造技術を最初に導入することは稀である(R)。
- 2 研究開発や技術開発を極力重視する。
- 3 過去3年間に導入した新製品・新サービスは競争相手に比べて多い。
- 4 高付加価値の製品・サービスの提供を志向して、価格競争を回避する。

○回答はリッカートの5点尺度によった。(R)は逆転尺度の質問である。

得られた回答データに対して因子分析を実施した。その結果、すべての質問項目が1因子に最大の因子負荷量を示した。すべての項目の因子負荷量が、.50以上でありその平均値は、.625であった。この因子が深耕戦略をあらわす次元と解釈できる。各企業の因子得点を算出しそれを各企業の深耕戦略の程度とした。

サンプル数77, 最小値-2.37, 最大値2.51, 平均値0.00, 標準偏差1.00であった。

再構築戦略を測定するために行った質問は次の通りである。

- 1 問題事業分野からの撤退について積極的である。
- 2 新事業進出のための合併や提携を考えている。
- 3 3年前に比べて取引先は大きく変わった。
- 4 異業種異分野への進出に積極的である。

○回答はリッカートの5点尺度によった。

得られた回答データに対して因子分析を実施した。その結果、2と4の質問

項目が第1因子（バリマックス回転後の因子負荷量は、項目2が.838、項目4が.864）、1と3の質問項目が第2因子でそれぞれ最大の因子負荷量を示した（バリマックス回転後での因子負荷量は、項目1が.780、項目3が.776であった）。この因子分析の結果を解釈すると、事業の再構築では、新事業への進出と既存事業からの撤退を同時に追求していることが予測されたが、当該データの企業は進出・撤退をそれぞれ別個に追求していると判断される。よって、再構築性と措定した次元を2つに分け、第1因子を新事業への進出志向の程度（進出戦略）、第2因子を問題事業からの撤退志向の程度（撤退戦略）と考えることにする。

各企業の第1因子、第2因子の因子得点を算出し、それぞれを各企業の進出戦略、撤退戦略の得点とした。

進出戦略については、サンプル数74、最小値-1.49、最大値2.36、平均値0.00、標準偏差1.00であった。一方、撤退戦略についてはサンプル数74、最小値-2.07、最大値2.00、平均値0.00、標準偏差1.00であった。

#### 【経営資源の不足度】

ここでは経営資源の不足状況を資本、労働者、原材料、技術ノウハウの4つの点において把握する。質問項目はこれら4つの経営資源について設定し、それぞれ「満足している」と「不足している」を両極とするリッカートの5点尺度によって測定値を収集した。測定値を標準化した上で4つの資源の平均値を企業ごとに算出し、経営資源の不足度をあらわす得点とした。

サンプル数79、最小値-2.09、最大値2.50、平均値0.00、標準偏差1.00であった。

#### 【経営者姿勢】

機会追求の観点から次の質問を行った。

1. 経営戦略遂行の責任は、すべて経営者にある。
2. 顧客の嗜好の変化は脅威というよりもチャンスである。

3. 自社の得意な分野ではトップ企業になることも可能である。

4. 企業経営には行政の協力が不可欠である(R)。

○回答はリッカートの5点尺度によった。(R)は逆転尺度での質問である。

収集したデータに因子分析を行った結果、項目2及び項目3が第1因子に1と4が第2因子に最大の因子負荷量を示した(バリマックス回転後の因子負荷量:第1因子=項目2が.732,項目3が.766,第2因子=項目1が.515,項目4が.789)。

機会追求姿勢と解釈される単一の因子が発見されることを期待したが、2つの因子が発見された。第2因子は、機会追求を示すとは解釈できない。そこで第2因子を機会追求の際に自己を信頼する程度をあらわす次元と解釈した。

各企業の第1因子、第2因子の因子得点を算出し、それぞれを各企業の機会追求姿勢、自己信頼姿勢とした。

機会追求姿勢については、サンプル数74、最小値-1.54、最大値2.26、平均値0.00、標準偏差1.00であった。一方、自己信頼姿勢についてはサンプル数74、最小値-2.17、最大値2.51、平均値0.00、標準偏差1.00であった。

#### 【業績の評価】

業績の評価については回答者の主観的評価によった。これは業種ごとに客観的評価基準を設定することが困難であること、また対象企業のほとんどが中小企業であるために財務データの収集に制約があるためである。それぞれリッカートの5点尺度によって測定値を収集した。

- 1 競合他社に比べた売上高の伸び
- 2       〃               営業利益の伸び
- 3       〃               市場占有率の伸び
- 4       〃               投資効率の伸び
- 5       〃               財務内容の伸び

各企業ごとに測定値を総和し、業績値とした。

サンプル数77, 最小値5.00, 最大値24.00, 平均値15.36, 標準偏差3.80であった。

表1. 各変数間の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7
1 業績							
2 経営資源の不足	-.118						
3 地元志向	-.186	.243*					
4 深耕戦略	.453***	-.016	-.216				
5 進出戦略	.177	-.007	-.122	.062			
6 撤退戦略	.219	.086	-.027	.151	.001		
7 機会追求	.422***	.124	-.125	.462***	.106	.072	
8 自己信頼	.176	.087	.110	.147	.056	-.021	.001

\* p < 0.05    \*\* p < 0.01    \*\*\* p < 0.001

#### Ⅳ. 分析方法と結果

##### 分析1.

機会追求, 自己信頼という経営者の姿勢が地元志向および経営戦略(深耕, 進出, 撤退)にどのような影響を与えるかについて考察する。機会追求と自己信頼の2変数を独立変数とし, 地元志向, 深耕戦略, 進出戦略, 撤退戦略を従属変数とする4つの回帰モデルから重回帰分析を行った。その結果, 深耕戦略を従属変数とするモデルのみが0.1%水準で有意(F検定)とされた。このモデルを以下に示す。

$$PIN = -0.011 + 0.461^{***}FF + 0.082EE \quad [1]$$

PIN: 進出戦略, FF: 機会追求姿勢, EE: 自己信頼姿勢

$$*p < 0.05 \quad **p < 0.01 \quad ***p < 0.001 \quad \text{Adj } R^2 = .206$$

[標準偏回帰係数は, FF.465, EE.080]

機会を追求する経営者姿勢が深耕戦略にかなり大きな影響を与えており, 深

耕戦略の分散の約20%を説明し、0.1%水準で有意となった。機会を追求する経営者は、新製品や新テクノロジーの導入、高付加価値志向といった深耕戦略を採用する傾向が高いと言えよう。しかしながら、機会追求姿勢や自己信頼姿勢が、地元志向に負の影響を与え、進出戦略と撤退戦略には正の影響を与えるという仮説を、本データは支持しなかった。

## 分析2.

業績を従属変数とし、経営資源、地元志向、深耕戦略、進出戦略、撤退戦略を独立変数とする重回帰分析を行う。

回帰式を実行し、その結果は次のとおりとなった<sup>(1)</sup>。

$$PF = 15.385^{**} - 1.494^{*}MR - 0.419LDO + 1.349^{***}PIN + 0.850^{*}MN + 0.556RT \quad [2]$$

PF：業績 MR：経営資源の不足 LDO：地元志向 PIN：深耕戦略

MN：進出戦略 RT：撤退戦略

$$^{*}p < 0.05 \quad ^{**}p < 0.01 \quad ^{***}p < 0.001 \quad \text{Adj } R^2 = .272$$

[標準偏回帰係数は、MR-.256, LDO-.114, PIN.377, MN0.237, RT.150]

経営資源の不足と地元志向の係数が業績に対し負の相関を示した。地元志向については5%水準で有意に達しなかったが、経営資源の不足は5%水準で有意となった。よって経営資源の不足が業績に負の影響をもたらすという仮説は本データによって支持された。深耕戦略、進出戦略、撤退戦略の係数は、すべて正の相関を示し、撤退戦略を除いて5%以下の水準で有意となった。よって、深耕戦略と進出戦略は業績に対して正の相関をもつと考えられ、この限りにおいてデータは、仮説を支持していると言える。また特に、深耕性が業績に大きな影響を有している点が注目される。

経営戦略のうち深耕戦略が、経営者の機会追求姿勢と高い相関がある(分析1)。よって、機会追求姿勢が深耕戦略をもたらし、深耕戦略が高業績をもた

らすという因果関係が把握できよう。

### 分析 3.

ここでは、地元志向の高い企業が、深耕戦略、進出戦略、撤退戦略を採用した場合の業績との関係を分析する。地元志向の高い企業は、その経営活動に不合理的な面が存在し、そのことが経営戦略上のとりうる手段を狭めたり、遂行上の阻害要因となると予想される。

これら仮説を検討するために地元志向をモダレーターとした調整回帰分析(moderated regression)を行う。深耕戦略と地元志向、進出戦略と地元志向、撤退戦略と地元志向の3つの交互作用項を導入し、地元志向が高い場合の各戦略の業績への影響を調べる。交互作用の検討は分散分析によっても可能であるが、調整回帰分析の方が影響の方向性や大きさなど、より多くの情報をもたらすことができる(Covin and Slevin, 1989)。交互作用項と他の独立変数との相関係数をみると、多重共線性を生じさせるほど高いものは見当たらず多重共線性の恐れはないと判断される。よって交互作用項は該当する変数を単に乘じたものを用い、特別の変換は行わなかった<sup>(2)</sup>。

結果は次のとおりとなった。

$$\begin{aligned} PF = & 15.169^{**} - 1.612^{***}MR - 0.577LDO - 1.156^{**}PIN + 1.228^{**}MN \\ & + 1.044^{**}RT + 0.094PIN \times LDO - 1.043^{**}MN \times LDO \\ & - 1.311^{***}RT \times LDO \end{aligned} \quad [3]$$

$$*p < 0.05^{**} \quad p < 0.01^{***} \quad p < 0.001 \quad \text{Adj } R^2 = .422$$

PIN×LDO：深耕戦略と地元志向の交互作用項

MN×LDO：進出戦略と地元志向の交互作用項

RT×LDO：撤退戦略と地元志向の交互作用項

[標準偏回帰係数は、MR-.277, LDO-.157, PIN.323, MN.342, RT.282, PIN×LDO.021, MN×LDO-.277, RT×LDO-.359,]

深耕戦略×地元志向の係数が正となったが、5%水準で有意ではなかった。

進出戦略×地元志向および撤退戦略×地元志向の係数は負となり、それぞれ1%水準、0.1%水準で有意となった。よって、この限りにおいて当該データは仮説を支持していると言える。なお、分析2.に比べて調整済み決定係数は.150増加している。

新規事業への進出を志向したり問題事業からの撤退を志向することは、既存の経営活動とは大きくかけ離れた経営活動を要求する。地元志向は、こうした経営活動の阻害要因として働くと考えられる。一方、既存事業の発展をめざす深耕戦略は、既存の経営活動の範囲内もしくは延長上にあるために、地元志向が阻害要因とはなりにくいと判断できよう。

#### 分析4.

分析3の結果は、地元志向の高い企業が進出戦略および撤退戦略を採用した場合の業績への影響について仮説を支持しているといえるが、進出戦略および撤退戦略と業績との関係が単調か非単調かについての情報は得られていない。単調性を検討することによって、地元志向の水準にもとづく進出、撤退戦略の業績への影響を考察できる。Schoonhoven (1981) や Southwood (1978) によれば、こうした情報は [3] 式の偏微分をとることによって得ることができるとされる。

地元志向のとりうる範囲において、 $\partial PF / \partial MN$ ,  $\partial PF / \partial RT$  が正值であるか負値であるかのどちらか一方である場合には、PF と MN, PF と RT の関係は単調であると考えられる。逆に、地元志向の水準によって正の値、負の値をとる場合には、非単調であるとされる。

分析3において有意となった進出戦略と撤退戦略について単調性の分析を行った。

$$\partial PF / \partial MN = 1.228 - 1.043LDO \quad [4]$$

$$\partial PF / \partial RT = 1.044 - 1.311LDO \quad [5]$$

(4)式において、 $\partial PF / \partial MN$ は、 $-2.9701 \leq LDO < 1.177$ の場合に正值をとるが、

$1.177 \leq LDO \leq 2.350$ の場合には負値をとる。よって業績と進出戦略の関係は非単調であると考えられる。

(5)式において、 $\partial PF / \partial RT$ は、 $-2.970 \leq LDO < 0.796$ の場合において正値をとるが、

$0.796 \leq LDO \leq 2.350$ の場合には負値をとる。よって業績と撤退戦略の関係は非単調であると考えられる。

以上から、より一般的な結論が得られる。地元志向の高い企業において進出戦略や撤退戦略をとることは業績に負の影響をもたらす。しかし、地元志向の低い場合においては、進出戦略や撤退戦略は業績に正の影響をもたらす。

## V. 結 語

備北地域の企業データ（製造業）から得られた結論は、次のとおりである。深耕戦略をとる企業、つまり既存事業の範囲で新製品を導入や製品の多様化を図り、技術開発をおこなうことに積極的な企業が、高い業績を上げている。また、機会追求姿勢の高い経営者は深耕戦略を採用することが多い。よって、機会追求姿勢が深耕戦略につながり深耕戦略が高業績をもたらすという図式が存在すると言ってよからう。

地元志向の高い企業が事業の組み替えを図ること（進出戦略、撤退戦略）に積極的になることは、業績に対して負の影響をもたらす。地元志向が高いことは経営面での不合理性を招き、事業そのものの変化を引き起こすような戦略の遂行の足かせとなって働くと推定される。反対に、地元志向の低い企業が進出戦略や撤退戦略を行うことは業績に正の影響をもたらす。

本研究で使用されたデータは、広島県備北地域の企業を対象にしたものである。本研究で得られた諸結果が他地域にも妥当するかどうかは不明である。他地域の企業との比較研究が不可欠と言えよう。

注

- (1) 本研究における回帰分析の決定係数は、それほど高いとはいえない。しかしそれを問題とする必要はない。本研究では、業績を予測するモデルを開発することではなく、変数間の関係を検証する



ためのデータ分析手法として回帰分析を使用しているにすぎないからである。

- (2)  $Y = a_1X_1 + a_2X_2 + b_1X_1X_2$  のような交互作用項を含んだ重回帰分析では、交互作用項は通常それを構成する基本項と相関が高いために多重共線性が生じやすいことが指摘される。Southwood (1978) によれば、 $X_1, X_2$  をそれぞれ  $X_1+k, X_2+k$  に置き換えることでこの問題は回避できる。しかし Southwood は、 $X_1, X_2$  をそれぞれ  $X_1+k, X_2+k$  に置き換えた場合には、標準偏回帰係数の値および有意水準が変化する点を指摘する。本論では変数の変換はおこなっていないので、以上を考慮する必要はない。また、多重共線性の存否を確認するためにコンディション・インデックスを算出したが、多重共線性の可能性は否定された。

#### 参考文献

- Abell, D. F. *Defining the Businesses: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1980.
- Covin, J. G., and Slevin, Strategic management of Small firms in hostile and benign environment, *Strategic Management Journal*, 10, 1989.
- Darrow, A. L and D. R. Kahl, A Comparison of Moderate Regression Techniques Considering Strength of Effect, *Journal of Management*, Vol. 8, No. 2, 1982.
- Galbraith, J. R. *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.
- Hannan, M. T. and Freeman, J., Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49, 1984.
- Hitchins, D. W. N. and P. N. O'Farrell, The comparative performance of small manufacturing firms in Northern Ireland and South East England, *Regional Studies*, 21, 1987.
- Hitchins, D. W. N. and P. N. O'Farrell, Comparative performance of small manufacturing companies in South Wales and Northern Ireland, *Omega*, 16, 1988.
- Keeley, M., Impartialty and Participant-Interest Theories of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1984.
- March, J. G., and Simon, H. A. *Organizations*, Wiley, 1958.
- Mason, C. M. and R. T. Harrison, The geography of small firms in the UK: Towards a research agenda, *Progress in Human Geography*, 9, 1985.
- Miles, R. E., and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- Miles, R. H., *Coffin Nails and Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1982.
- Miller, D., and P. H. Friesen, *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall, 1984.
- 中村秀一郎『21世紀の中小企業』中公新書1992年。
- Peters, T. J., and R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Schoonhoven, C. B., Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior 3rd, ed.* Free Press, 1976.
- Southwood, K. E., Substantive theory and statistical interaction: five models, *American Journal of Sociology*, 83, 1978.
- Stevenson, H. H., M. J. Roberts and H. I. Grousbeck, *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, 1989.
- Stevenson, H. H and J. C. Jarillo, A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990.
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967
- Tregoe, B., and Zimmerman, J., *Top Management Strategy: What it is and How to make it work*, Simon and Schuster, 1980.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社, 1981年。